

# วัฒนธรรมธุรกิจในกลุ่มประเทศอาเซียน

## Business Cultures in ASEAN Countries

อรุณี เลิศกรกิจจา

มหาวิทยาลัยนานาชาติแสตมฟอร์ด

arunee@stamford.edu

### บทคัดย่อ

อาเซียนเป็นกลุ่มเศรษฐกิจที่มีบทบาทสำคัญยิ่งต่อการขยายตัวเศรษฐกิจโลก การก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในปี 2558 เป็นทั้งโอกาส ความท้าทายและเป็นจุดเปลี่ยนครั้งสำคัญของเศรษฐกิจไทยและประเทศสมาชิกในทุกด้าน นักธุรกิจต้องปรับตัวเพื่อรองรับการก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนและเพื่อให้เติบโตได้อย่างยั่งยืน รวมถึงนักธุรกิจต่างชาติที่ต้องการขยายธุรกิจมายังกลุ่มประเทศอาเซียน แต่เนื่องจากกลุ่มประเทศในอาเซียนมีความหลากหลายทางวัฒนธรรม นักธุรกิจควรศึกษาและเรียนรู้ที่จะเคารพในวัฒนธรรมที่แตกต่าง และมีความเข้าใจด้านมิติความแตกต่างทางวัฒนธรรมธุรกิจ บทความนี้แสดงให้เห็นถึงความแตกต่างทางวัฒนธรรมในกลุ่มประเทศอาเซียน โดยอาศัยทฤษฎีความแตกต่างทางวัฒนธรรมของฮอฟสเต็ด อันประกอบด้วย มิติระยะห่างของอำนาจ (PDI) มิติการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (UAI) มิติความเป็นปัจเจกบุคคลและการรวมเป็นกลุ่ม (IDV) มิติความเข้มแข็ง มีความเป็นชายและความนุ่มนวล มีความเป็นหญิง (MAS) และมิติการมีมุมมองระยะยาวและระยะสั้น (LTO) เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการทำธุรกิจและทำงานข้ามวัฒนธรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**คำสำคัญ:** อาเซียน ความแตกต่างทางวัฒนธรรม ทฤษฎีความแตกต่างทางวัฒนธรรมของฮอฟสเต็ด

### Abstract

ASEAN, the world fast growing economic corporation, becomes ASEAN Economic Community (AEC) in 2015. These will be the opportunities, challenges and a major turning point in the economy of Thailand and the ASEAN member countries in many aspects. Domestic business, as well as the foreign business expanding into ASEAN, must adapt to accommodate advanced to the AEC and to grow sustainably. However, the ASEAN countries are multicultural; business should study, learn to respect different cultures and truly understand the different dimensions of business culture among ASEAN member countries. This article provides an overview of the diversity of cultural in ASEAN using Hofstede dimensions of national culture: Power Distance (PDI), Uncertainty Avoidance (UAI), Individualism versus Collectivism (IDV), Masculinity versus Femininity (MAS), and Long-Term Orientation (LTO) to effectively doing business and work across cultures.

**Key word :** ASEAN, diversity of cultural, Hofstede dimensions of national culture

## บทนำ

สมาคมประชาชาติแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้หรืออาเซียน (The Association of South East Asian Nations : ASEAN) ก่อตั้งขึ้นตามปฏิญญากรุงเทพฯ (Bangkok Declaration) เมื่อ 8 สิงหาคม 2510 โดยมีประเทศผู้ก่อตั้งแรกเริ่ม 5 ประเทศ คือ อินโดนีเซีย มาเลเซีย ฟิลิปปินส์ สิงคโปร์ และไทย ต่อมาในปี 2527 บรูไน ก็ได้เข้าเป็นสมาชิก ตามด้วย 2538 เวียดนาม ก็เข้าร่วมเป็นสมาชิก ต่อมา 2540 ลาว และพม่า เข้าร่วม และปี 2542 กัมพูชา ก็ได้เข้าร่วมเป็นสมาชิกลำดับที่ 10 จากการประชุมสุดยอดอาเซียนครั้งที่ 9 ที่อินโดนีเซีย เมื่อวันที่ 7 ตุลาคม 2546 ผู้นำประเทศสมาชิกอาเซียนได้ตกลงกันที่จะจัดตั้งประชาคมอาเซียน (ASEAN Community) ซึ่งประกอบด้วย 3 เสาหลัก คือ

- 1.ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community: AEC)
- 2.ประชาคมสังคมและวัฒนธรรมอาเซียน (ASEAN Socio-Cultural Community : ASCC)
- 3.ประชาคมการเมืองและความมั่นคงอาเซียน (ASEAN Political and Security Community : APSC)

สำหรับเสาหลักการจัดตั้งประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community หรือ AEC) ภายในปี 2558 เพื่อให้อาเซียนมีการเคลื่อนย้ายสินค้า บริการ การลงทุน แรงงานฝีมืออย่างเสรี และเงินทุนที่เสรีขึ้น เพราะเล็งเห็นว่าสถานการณ์โลกเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว อาเซียนจำเป็นต้องปรับตัวเพื่อให้สามารถคบหาบทบาทความเป็นผู้นำในการดำเนินความสัมพันธ์ในภูมิภาค และตอบสนองความต้องการของประชาชนในภูมิภาคได้อย่างแท้จริง โดยในปี 2550 อาเซียนได้จัดทำพิมพ์เขียวเพื่อจัดตั้งประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC Blueprint) เป็นแผนบูรณาการงานด้านเศรษฐกิจให้เห็นภาพรวมในการมุ่งไปสู่ AEC ซึ่งประกอบด้วยแผนงานเศรษฐกิจในด้านต่างๆ พร้อมกรอบระยะเวลาที่ชัดเจนในการดำเนินมาตรการต่างๆ จนบรรลุเป้าหมายในปี 2558 รวมทั้งการให้ความยืดหยุ่นตามที่ประเทศสมาชิกได้ตกลงกันล่วงหน้า และในอนาคต AEC จะเป็นอาเซียน+3 โดยจะเพิ่มประเทศ จีน เกาหลีใต้ และญี่ปุ่น เข้ามาอยู่ด้วย และต่อไปก็จะมีการเจรจา อาเซียน+6 จะมีประเทศ จีน เกาหลีใต้ ญี่ปุ่น ออสเตรเลีย นิวซีแลนด์ และ อินเดียต่อไป

ปัจจุบัน อาเซียนเป็นกลุ่มเศรษฐกิจภูมิภาคขนาดใหญ่เมื่อใช้จำนวนประชากรเป็นตัววัด และมีบทบาทสำคัญยิ่งต่อการขยายตัวเศรษฐกิจโลก (ตารางที่ 1) อาเซียนมีจำนวนประชากรรวมกันกว่า 600 ล้านคน คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 8.6 เมื่อเปรียบเทียบกับประชากรโลกซึ่งมีจำนวนกว่า 7 พันล้านคน แต่ต้องยอมรับว่าจีดีพีของอาเซียนยังต่ำอยู่มากเมื่อเทียบกับจีดีพีโลกซึ่งมีมูลค่า 70.02 ล้านล้านดอลลาร์ (ข้อมูล: ธนาคารโลก, 2011)

ตารางที่ 1 แสดงตัวเลขพื้นฐานทางเศรษฐกิจของอาเซียนแยกตามรายประเทศ

ประเทศ	ประชากร (ล้านคน)	จีดีพี (พันล้าน US\$)	การขยาย ตัวของจี ดีพี (%)	จีดีพีต่อหัว (US\$)	มูลค่าการ ส่งออก (พันล้าน US\$)	การส่ง ออกเทียบ กับจีดีพี (%)	มูลค่าการลงทุน ทางตรงจากต่าง ประเทศ (พันล้าน US\$)	
							2010	2011
บรูไนดารุสซาลาม	0.42	16.36	2.21	38,702.54	12.36	75.57	0.63	1.21
ราชอาณาจักรกัมพูชา	14.52	12.77	6.39	879.14	6.71	52.56	0.78	0.89
สาธารณรัฐอินโดนีเซีย	237.67	846.82	6.46	3,563.00	203.50	24.03	13.77	19.24
สาธารณรัฐประชาธิปไตย ประชาชนลาว	6.39	8.16	8.04	1,278.50	1.75	21.39	0.33	0.30
ประเทศมาเลเซีย	28.96	287.92	5.08	9,940.61	228.18	79.25	9.16	12.00
สหภาพพม่า	60.38	52.84	10.42	875.09	8.12	15.37	0.45	-
สาธารณรัฐฟิลิปปินส์	95.83	224.34	3.91	2,340.89	48.04	21.42	1.30	1.26
สาธารณรัฐสิงคโปร์	5.18	259.86	4.89	50,129.91	409.44	157.56	48.75	64.00
ราชอาณาจักรไทย	67.60	345.81	0.08	5,115.77	228.82	66.17	9.11	7.78
สาธารณรัฐสังคมนิยม เวียดนาม	87.84	123.27	6.02	1,403.31	95.37	77.37	8.00	7.43
<b>ASEAN</b>	<b>604.80</b>	<b>2,178.15</b>	<b>4.71</b>	<b>3,601.42</b>	<b>1,242.29</b>	<b>57.03</b>	<b>92.28</b>	<b>114.11</b>

ที่มาข้อมูล: พัฒนาจาก ASEANstats, ASEAN Secretariat

อาเซียนโดยรวมมีเศรษฐกิจที่ “เปิด” มากเมื่อวัดจากสัดส่วนของการส่งออกในปี 2011 ซึ่งมีมูลค่า 1.24 ล้านล้านดอลลาร์เมื่อเทียบกับจีดีพี 2.18 ล้านล้านดอลลาร์คิดเป็นร้อยละ 57.03 ของจีดีพี โดยประเทศที่มีการส่งออกเทียบกับจีดีพีสูงที่สุด คือประเทศสิงคโปร์ คิดเป็นร้อยละ 157.56 รองลงมาได้แก่ประเทศมาเลเซีย สาธารณรัฐสังคมนิยมเวียดนาม คิดเป็นร้อยละ 79.25 และ 77.37 ตามลำดับ ปริมาณการลงทุนทางตรงจากต่างประเทศในอาเซียนปี 2011 เพิ่มขึ้นร้อยละ 23.66 เมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา ประเทศที่มีปริมาณการลงทุนทางตรงจากต่างประเทศเพิ่มขึ้นสูงสุดสามอันดับแรกได้แก่ บรูไนดารุสซาลามคิดเป็นร้อยละ 93.21 สาธารณรัฐอินโดนีเซียคิดเป็นร้อยละ 39.73 และ สาธารณรัฐสิงคโปร์คิดเป็นร้อยละ 31.27 เมื่อเปรียบเทียบข้อมูลพื้นฐานทั่วไปด้านภาษาและศาสนาซึ่งเป็นองค์ประกอบของวัฒนธรรม (สมชนก (คุ่มพันธุ์) ภาสกรจรัส 2008; ศศิวิมล สุขบท 2552) พบว่าประเทศในกลุ่มอาเซียนมีความหลากหลายทางวัฒนธรรม ทั้งระหว่างประเทศและภายในประเทศเอง (ตารางที่ 2)

ตารางที่ 2 แสดงข้อมูลพื้นฐานทั่วไปของอาเซียนแยกตามรายประเทศ

ประเทศ	พื้นที่ (ตารางกม.)	ประชากร (พันคน)	ภาษา ประจำชาติ	ภาษาราชการ	ศาสนาหลัก
บรูไนดารุสซาลาม	5,765	422.7	มาเลย์	มาเลย์ อังกฤษและจีน	อิสลาม (ร้อยละ 67) พุทธ (ร้อยละ 13) คริสต์ (ร้อยละ 10)
ราชอาณาจักรกัมพูชา	181,035	14,521.3	เขมร	อังกฤษ ฝรั่งเศสและจีน	พุทธ อิสลาม และคริสต์
สาธารณรัฐอินโดนีเซีย	1,860,360	237,670.7	อินโดนีเซีย	อินโดนีเซีย	อิสลาม (ร้อยละ 88) คริสต์ (ร้อยละ 8) ฮินดู (ร้อยละ 2)
สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว	236,800	6,385.1	ลาว	ลาว	พุทธ (ร้อยละ 75) อื่นๆ (ร้อยละ 25)
ประเทศมาเลเซีย	330,252	28,964.3	มาเลย์	มาเลย์	อิสลาม (ร้อยละ 60) พุทธ (ร้อยละ 19) คริสต์ (ร้อยละ 12)
สหภาพพม่า	676,577	60,384.0	พม่า	พม่า	พุทธ (ร้อยละ 90)
สาธารณรัฐฟิลิปปินส์	300,000	95,834.4	ตากาล็อก	ฟิลิปปินส์ และอังกฤษ	คริสต์นิกายโรมันคาทอลิก (ร้อยละ 83) นิกายโปรเตสแตนต์ (ร้อยละ 9) อิสลาม (ร้อยละ 5)
สาธารณรัฐสิงคโปร์	714	5,183.7	มาเลย์	อังกฤษ มาเลย์และจีน	พุทธ (ร้อยละ 42.5) อิสลาม (ร้อยละ 14.9) คริสต์ (ร้อยละ 14.6) ฮินดู (ร้อยละ 4) ไม่นับถือศาสนา (ร้อยละ 25)
ราชอาณาจักรไทย	513,120	67,597.0	ไทย	ไทย	พุทธ (ร้อยละ 90)
สาธารณรัฐสังคมนิยมเวียดนาม	331,051	87,840.0	เวียดนาม	อังกฤษ ฝรั่งเศสและจีน	พุทธ (ร้อยละ 90) คริสต์ (ร้อยละ 7) อื่นๆ (ร้อยละ 3)
ASEAN	4,435,674	604,803.1			

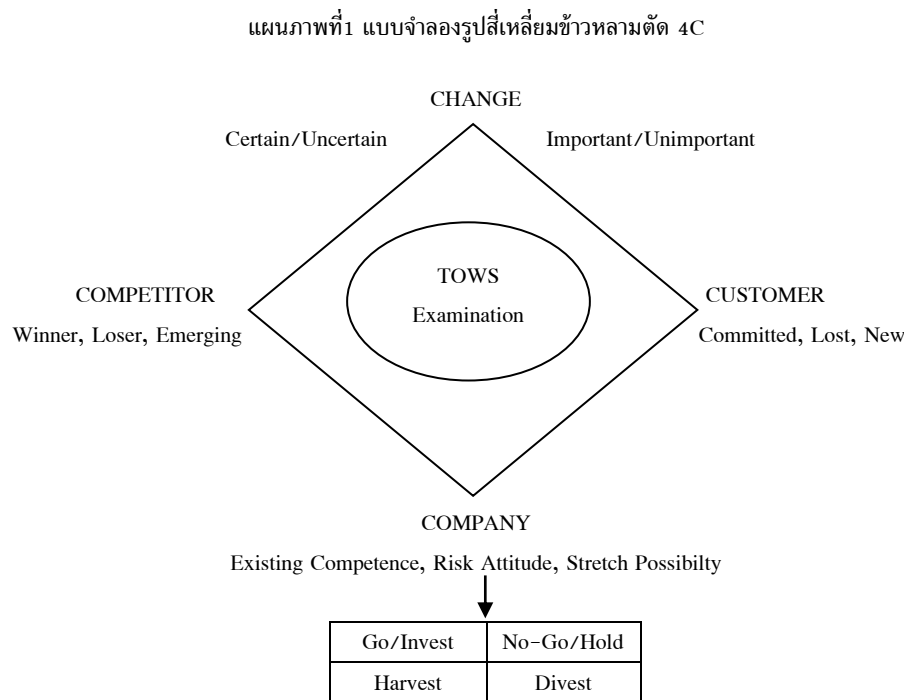
ที่มาข้อมูล: พัฒนาจาก ASEANstats, ASEAN Secretariat และประเทศไทยกับอาเซียน

จะเห็นได้ว่า เมื่ออาเซียนก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) อย่างเต็มตัว ในปี 2558 นั่นคือ โอกาสและความท้าทายของกลุ่มประเทศสมาชิกอาเซียน รวมถึงประเทศที่ต้องการเข้ามาทำการค้าและลงทุนในอาเซียน ดังนั้นเมื่อวิเคราะห์ด้วยแบบจำลองการตลาดรูปลี่เหลี่ยมข้าวหลามตัด “4C Diamond” (แผนภาพที่ 1) ก่อนถึงปี 2558 องค์กรธุรกิจที่เป็นวิสาหกิจขนาดย่อม (SME) ต้องปรับกลยุทธ์การตลาดเพื่อให้ก้าวสู่ประชาคมอาเซียนและเติบโตอย่างยั่งยืน เพราะภายใต้ความร่วมมือ 3 เสาหลักของประชาคมอาเซียน ประกอบด้วยประชาคมการเมือง ความมั่นคงอาเซียน (ASEAN Security Community: ASC) ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community: AEC) และประชาคมสังคมและวัฒนธรรมอาเซียน (ASEAN Socio-Cultural Community: ASCC) จะเป็นตัวผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

(Change) อย่างมากและหลีกเลี่ยงไม่ได้ต่อระบบเศรษฐกิจและตลาดของประเทศสมาชิก องค์กรธุรกิจและวิสาหกิจต่างต้องเร่งปรับตัวและปรับกลยุทธ์เพื่อเพิ่มศักยภาพทางการแข่งขันและเพื่อให้ดำรงอยู่รอดได้ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง (อรุณี 2555) บทความนี้ จึงนำเสนอถึงความสำคัญของความแตกต่างทางวัฒนธรรมและสังคมต่อการดำเนินธุรกิจ โดยอาศัยแนวคิดมิติความแตกต่างทางวัฒนธรรมและสังคมของศาสตราจารย์ฮอฟสเตด (Geert Hofstede)

#### แบบจำลองการตลาดรูปสี่เหลี่ยมข้าวหลามตัด (4C Diamond)

แบบจำลองรูปสี่เหลี่ยมข้าวหลามตัด “4C Diamond” ประกอบด้วย ปัจจัยการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อกัน 4 ปัจจัย คือ การเปลี่ยนแปลง (Change) ลูกค้า (Customer) คู่แข่งขัน (Competitor) และลูกค้า (Company) (Philip Kotler, Hermanwan Kartajaya, Hooi Den Huan and Sandra Liu 2003) ดังแผนภาพที่ 1



ที่มา : พัฒนมาจาก Philip Kotler and Hermawan Kartajaya, *Repositioning Asia: From Bubble to Sustainable Economy*

1. การเปลี่ยนแปลง (Change) แรงผลักดันที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนั้น มีส่วนประกอบอยู่ 5 อย่างด้วยกันคือ เทคโนโลยี (Technology) การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง-กฎหมาย (Political-Legal) การเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมและสังคม (Social-Culture) สภาพเศรษฐกิจ (Economy) และตลาด (Market) (ตัวใดตัวหนึ่งหรือทั้งหมด) แรงผลักดันแห่งการเปลี่ยนแปลงสามารถจัดประเภทได้ โดยอาศัยตัวแปร 2 ตัว คือ ความช้า-เร็วของการเกิดผลกระทบ (Impact of time) และการมีตัวตน สัมผัสจับต้องได้ (Tangibility of impact) พบว่า แรงผลักดันทางการเมือง-กฎหมายเป็นแบบให้ผลทันทีทันใด ส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมได้เกือบจะทันทีทันใด ขณะที่แรงผลักดันทางวัฒนธรรมและสังคมเป็นแบบที่ค่อยๆ เพิ่มขึ้น เพราะการเปลี่ยนแปลงทางค่านิยมของวิถีการดำเนินชีวิตจะค่อยๆ เปลี่ยนแปลงทีละน้อยภายใต้ช่วงเวลายาวนาน ภายใต้ข้อตกลงของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน การเปลี่ยนแปลงจะเป็นไปอย่างรวดเร็วมากขึ้น

2. ลูกค้า (Customer) เมื่อตลาดไม่ใช้ตลาดที่ผูกขาดอีกต่อไปเนื่องจากการแข่งขัน ลูกค้าเริ่มไม่เพียงแต่จะมีแค่ความปรารถนา (want) และความต้องการ (need) เท่านั้น แต่ยังมีความคาดหวัง (expectation) ด้วย ซึ่งความคาดหวังของลูกค้า คือแรงจูงที่ลูกค้าแสดงออกมาก่อนที่จะทดลองใช้ผลิตภัณฑ์ หรือความเชื่อก่อนลองใช้ ซึ่งเป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของลูกค้า มิติที่ใช้ในการสังเกตระดับของลูกค้าคือ มิติการรอบรู้ คือการที่ลูกค้ามีความรู้ ความคิด ความเข้าใจในตัวผลิตภัณฑ์และความสามารถในการสร้างอิทธิพลต่อลูกค้าอื่น มิติการมีข้อมูลข่าวสาร คือการที่ลูกค้าสามารถประเมินทางเลือกที่ได้รับการนำเสนอต่อเขาได้ และมิติการมีอำนาจคือ ความสามารถของลูกค้าที่จะตระหนักถึงการตัดสินใจในการซื้อหรือใช้ผลิตภัณฑ์ ความแตกต่างด้านวัฒนธรรมเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่ยังผลให้ลูกค้ามีความคาดหวังที่แตกต่างกัน ซึ่งองค์กรธุรกิจจำเป็นต้องตระหนักรู้

3. คู่แข่งขัน (Competitor) การวิเคราะห์คู่แข่งขันนั้นมีอยู่ 3 มิติ คือมิติทั่วไปหมายถึงจำนวนคู่แข่งในอุตสาหกรรม มิติแห่งการเปิดฉากกฎหมายถึงเป็นการดูว่าคู่แข่งสามารถดำเนินการใช้กลยุทธ์ที่สร้างสรรค์ได้ผลเพียงใด และมิติแห่งขีดความสามารถหมายถึง

ความได้เปรียบในการแข่งขัน เช่นความยาวของสายป่าน วัดโดยการประเมินสถานการณ์ทางการเงิน พนักงานและสินทรัพย์ที่สัมผัสจับต้องได้ เช่นเทคโนโลยี ภายใต้ข้อตกลงของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ในการนำอาเซียนไปสู่การเป็นตลาดและฐานการผลิตร่วมกัน ส่งผลให้จำนวนคู่แข่งในอุตสาหกรรมมีมากขึ้น และคู่แข่งมีขีดความสามารถในการแข่งขันในอุตสาหกรรมจะเพิ่มมากขึ้น

4. บริษัท (Company) คือศักยภาพด้านทรัพยากรที่มีเพื่อสนับสนุนโครงสร้างธุรกิจขององค์กร ได้แก่ สินทรัพย์ที่มีตัวตนสัมผัสจับต้องได้ สินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตนสัมผัสจับต้องไม่ได้ และขีดความสามารถขององค์กร ภายใต้ข้อตกลงของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนขององค์กรธุรกิจจำเป็นต้องปรับตัวรองรับการบริหารงานภายใต้ความแตกต่างหลากหลายด้านวัฒนธรรมทั้งภายในและภายนอกองค์กร

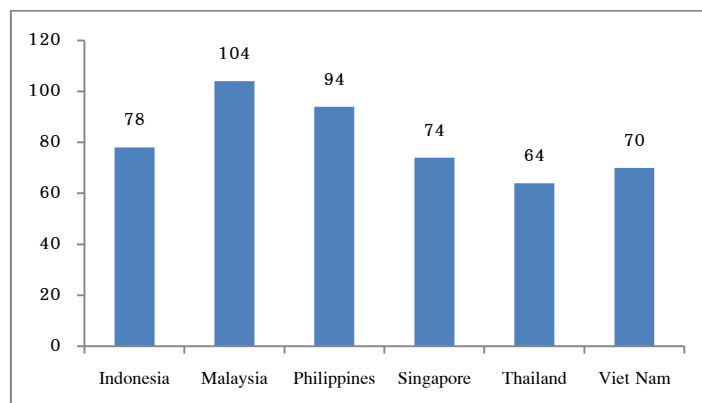
#### มิติความแตกต่างทางวัฒนธรรมและสังคมตามฮอฟสเทด

ศาสตราจารย์ฮอฟสเทด (Geert Hofstede) ผู้ค้นพบทฤษฎีความแตกต่างทางวัฒนธรรม หลังการทำงานอยู่ในบริษัท IBM ซึ่งมีการดำเนินงานอยู่ในประเทศต่าง ๆ เขาสงสัยว่าเหตุใดวัฒนธรรมจึงมีอิทธิพลต่อการทำงานของคนในประเทศที่มีวัฒนธรรมแตกต่างกัน จึงได้เก็บข้อมูลจากหลากหลายประเทศมากกว่า 70 ประเทศในภูมิภาคต่าง ๆ ในปี 1967-1973 จากการสำรวจ ศาสตราจารย์ฮอฟสเทดได้นำข้อมูลมาทำการวิจัยเชิงเปรียบเทียบ และได้พัฒนารูปแบบความแตกต่างทางวัฒนธรรมของประเทศออกเป็น 5 มิติ ซึ่งเป็นประโยชน์กับองค์กรธุรกิจที่ดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศ เพื่อให้เข้าใจวัฒนธรรมของประเทศต่าง ๆ ได้ดีขึ้น (Hofstede & Hofstede 2005; สมชนก (คัมพันธ์) ภาสกรจรัส 2008; นิสิต 2553) โดยมีรายละเอียดดังนี้

#### 1. ระยะห่างของอำนาจ (Power Distance Index: PDI)

เป็นดัชนีที่ใช้วัด ลักษณะการยอมรับความเหลื่อมล้ำของอำนาจ หรือหมายถึงการที่สมาชิกในสังคมหนึ่ง ๆ ที่มีอำนาจน้อยกว่า สามารถยอมรับได้ว่าสังคมที่ตนอยู่นั้นมีการกระจายอำนาจอย่างไม่เท่าเทียมกัน นั่นคือ ในสังคมมีการแบ่งแยกคนออกเป็นกลุ่ม ๆ ตามอำนาจที่เขาได้มา ไม่ว่าจะเป็นอายุ เพศ ฐานะการเงิน การศึกษา ตำแหน่งหน้าที่การงาน พื้นฐานครอบครัว หน้าที่า เป็นต้น ถ้าเป็นคนที่อยู่ในวัฒนธรรมที่มีลักษณะความเหลื่อมล้ำของอำนาจสูง จะเป็นผู้ตัดสินใจแต่เพียงผู้เดียว ผู้ที่อยู่ในระดับต่ำกว่ามีหน้าที่เพียงปฏิบัติตามคำสั่งการทำงาน ไม่ตั้งแง่สงสัยและมักยอมรับอำนาจลักษณะนี้ โดยไม่คาดหวังให้มีการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ในทางตรงกันข้าม วัฒนธรรมที่มีลักษณะการยอมรับความเหลื่อมล้ำของอำนาจต่ำ จะยินดีรับฟังความคิดเห็นจากเพื่อนร่วมงานทุกระดับ มีความเสมอภาคและเท่าเทียมกันในการแสดงความคิดเห็น

แผนภาพที่ 2 คะแนนความแตกต่างด้านระยะห่างของอำนาจเปรียบเทียบ 6 ประเทศ ของศาสตราจารย์ฮอฟสเทด



ที่มา: พัฒนาจาก <http://geert-hofstede.com/national-culture.html>

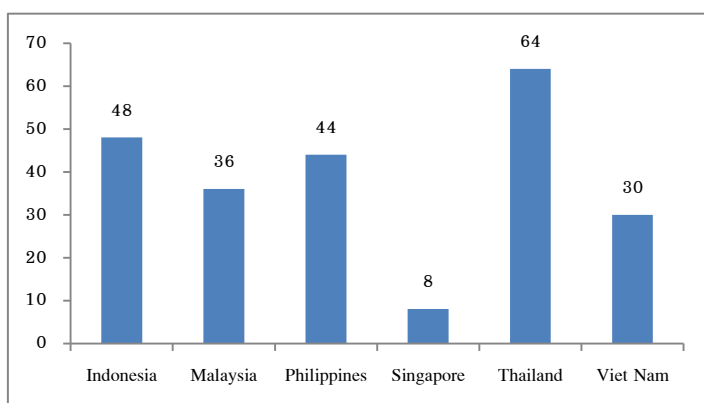
จากแผนภาพที่ 2 สังเกตได้ว่าการยอมรับความเหลื่อมล้ำทางอำนาจในกลุ่มประเทศอาเซียน 6 ประเทศมีค่าคะแนนค่อนข้างสูง ประเทศที่มีคะแนน PDI สูงสุด คือประเทศมาเลเซียเท่ากับ 104 ส่วนประเทศไทยมีระดับคะแนนต่ำสุดคือ 64 แสดงให้เห็นว่า สังคมในกลุ่มประเทศอาเซียนในภาพรวมยอมรับอำนาจจากเบื้องบน มีการนับถือลำดับอาวุโส ลำดับชั้นในสังคมและความไม่เสมอภาคได้ค่อนข้างมาก ประชาชนในประเทศที่มีการยอมรับความเหลื่อมล้ำทางอำนาจสูงจะมีความพยายามผลักดันตนเองให้เปลี่ยนชนชั้นตนเองให้อยู่ในระดับที่สูงขึ้น โดยการพยายามศึกษาเล่าเรียนหรือทำธุรกิจให้ประสบความสำเร็จเพื่อเป็นที่ยอมรับทางสังคม

การสร้างความประทับใจและมารยาทที่ดีในการทำธุรกิจในประเทศกลุ่มอาเซียนที่มีการยอมรับความเหลื่อมล้ำทางอำนาจสูง นักธุรกิจจึงควรศึกษาตำแหน่ง ฐานะทางสังคม อายุของคู่ค้าทางธุรกิจ ให้ความสำคัญกับผู้อาวุโสหรือผู้มีตำแหน่งทางสังคมเรียงลำดับจากมากไปน้อย และต้องพิจารณาเรื่องราวของพนักงาน เช่น ไม่จ้างบุคลากรคนละวรรณะให้ทำงานร่วมกัน

## 2. การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance Index: UAI)

เป็นดัชนีที่บ่งบอกถึงระดับความไม่แน่นอนหรือความผิดปกติที่สังคมหนึ่งๆ ยอมรับได้ หรือหมายความว่าคนในสังคมนั้นจะชอบความไม่แน่นอน ไม่ยอมรับสภาวะ “ผิดปกติ” หรือ “แตกต่าง” ใดๆ สังคมที่มีวัฒนธรรมที่มีลักษณะหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน จะพยายามสร้างกฎระเบียบจำนวนมากเพื่อเป็นกรอบให้กับสมาชิกในองค์กรให้ปฏิบัติตาม ประชาชนในวัฒนธรรมนี้อาจเกิดความเครียดสูง การตัดสินใจต่างๆ จะให้มติของกลุ่มเป็นหลักหรือตามลำดับขั้นตอน ในทางตรงกันข้ามวัฒนธรรมที่มีลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนต่ำ จะมีโครงสร้างองค์กรที่ไม่ซับซ้อน มีการสนับสนุนให้หัวหน้างานตัดสินใจในลักษณะที่กล้าเผชิญกับความเสี่ยง ประชาชนไม่ค่อยมีความเครียด กล้ายอมรับในความคิดเห็นที่แตกต่าง และมีความคิดสร้างสรรค์

แผนภาพที่ 3 คะแนนความแตกต่างด้านการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนเปรียบเทียบ 6 ประเทศ ของศาสตราจารย์ฮอฟสเต็ด



ที่มา: พัฒนาจาก <http://geert-hofstede.com/national-culture.html>

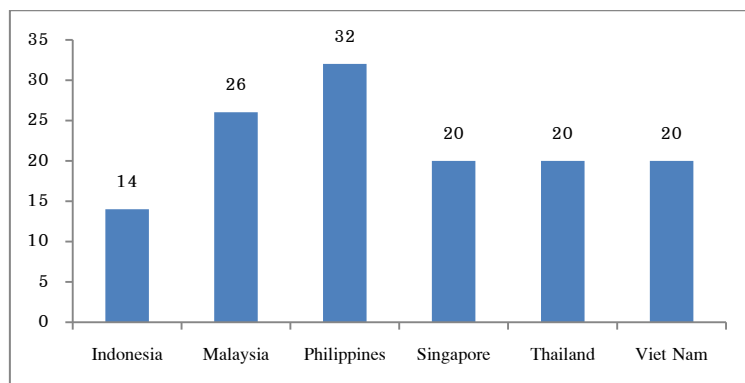
จากแผนภาพที่ 3 สังเกตได้ว่าการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนในกลุ่มประเทศอาเซียน 6 ประเทศมีค่าคะแนนค่อนข้างหลากหลาย ประเทศที่มีค่า UAI สูงที่สุดคือประเทศไทย เท่ากับ 64 แสดงว่าวัฒนธรรมทางสังคมของประเทศไทย เน้นการหลีกเลี่ยงความเสี่ยง ความไม่แน่นอนและพยายามที่จะหาหนทางไม่ว่าจะเป็นการสร้างความสำเร็จ สถาบันต่างๆ กฎเกณฑ์ต่างๆ ขึ้นมาเพื่อหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนเหล่านั้น ส่วนประเทศที่มีค่าคะแนนต่ำสุดคือประเทศสิงคโปร์ เท่ากับ 8 แสดงว่าวัฒนธรรมทางสังคมของประเทศสิงคโปร์ยอมรับความแตกต่าง ความไม่แน่นอนเป็นระบบ ความเสี่ยงและความไม่แน่นอนในการทำธุรกิจได้สูง เปิดรับการเปลี่ยนแปลงและสิ่งใหม่ๆ อดทนต่อความหลากหลาย และเชื่อในความสามารถของตนมากกว่าปัจจัยภายนอก

องค์กรในสังคมที่มีการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูง จะมีการจัดโครงสร้างที่แน่นอน มีการแบ่งบทบาทหน้าที่อย่างชัดเจน กฎระเบียบต่างๆ จะถูกเขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษร มีการออกจากงานค่อนข้างน้อย พนักงานจะมีความทะเยอทะยานต่ำกว่า มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่น้อยกว่าและมีความกล้าเสี่ยงที่น้อยกว่าด้วย ซึ่งอาจส่งผลเสียต่อองค์กร

## 3. ความเป็นปัจเจกชนและการรวมเป็นกลุ่ม (Individualism vs. Collectivism: IDV)

มิตินี้ศาสตราจารย์ฮอฟสเต็ด ได้แบ่งออกเป็นสองขั้วใหญ่คือ Individualism และ Collectivism โดย Individualism หมายความว่าแนวโน้มที่คนในสังคมหนึ่งจะสนใจ ดูแลตัวเอง หรือครอบครัวที่อยู่ใกล้เคียงเป็นหลัก ในขณะที่ Collectivism หมายถึงแนวโน้มที่คนในสังคมหนึ่งจะให้ความสนใจกับการเข้าร่วมเป็นสมาชิกของกลุ่มหรือสังคมใดสังคมหนึ่ง และให้ความสำคัญกับสมาชิกในกลุ่ม ประเทศที่มี Individualism หรือเน้นความเป็นปัจเจกชนสูง ระบบการศึกษาได้ปลูกฝังให้สมาชิกในสังคมรับผิดชอบต่ออนาคตของตนเอง และต้องพยายามพัฒนาความสามารถของตนเองตลอดเวลา ขยันขันแข็งในการทำงานและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สูงกว่า รวมทั้งยังนิยมระบบการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งที่พิจารณาจากผลการทำงานเป็นหลัก ในขณะที่ประเทศที่มี Collectivism สูง คนจะมีความขยันขันแข็งในการทำงานน้อยกว่า มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์น้อยกว่า รวมทั้งนิยมระบบอาวุโสในการเลื่อนขั้นเป็นหลัก (Seniority System)

แผนภาพที่ 4 คะแนนความแตกต่างด้านความเป็นปัจเจกชนเปรียบเทียบ 6 ประเทศ ของศาสตราจารย์ฮอฟสเต็ด



ที่มา: พัฒนาจาก <http://geert-hofstede.com/national-culture.html>

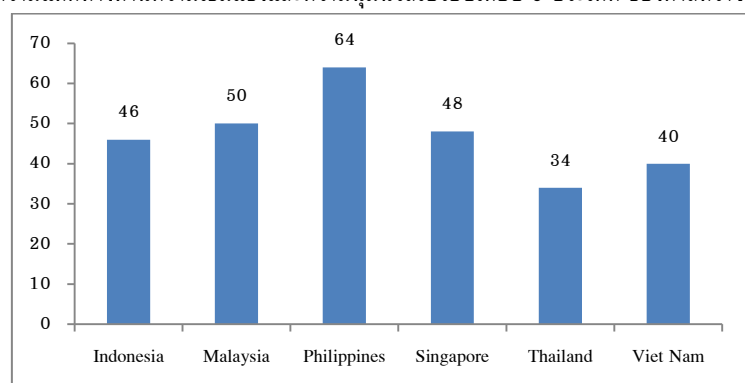
จากแผนภาพที่ 4 สังเกตได้ว่ากลุ่มประเทศอาเซียน 6 ประเทศมีความเป็นปัจเจกชนค่อนข้างต่ำ ประเทศที่ค่า IDV ต่ำที่สุด คือประเทศอินโดนีเซีย เท่ากับ 14 ตามด้วยประเทศไทย สิงคโปร์และเวียดนาม ที่มีคะแนนเท่ากันคือ 20 ประเทศมาเลเซียเท่ากับ 26 ส่วนประเทศที่มีค่า IDV สูงสุดในกลุ่มคือประเทศฟิลิปปินส์เท่ากับ 32 แสดงว่าสังคมอาเซียนเป็นสังคมเกาะกลุ่มหรือ Collectivist ที่เน้นความสัมพันธ์ระยะยาว มีสำนึกในความเป็น “เรา” เน้นสร้างความปลอดภัยในเรื่องต่างๆ ให้แก่สมาชิกในกลุ่มหรือพวกพ้อง เป็นสังคมที่ให้ความสำคัญต่อความภักดีต่อกลุ่ม มีการสื่อสารที่ใช้บริบทสูง รวมถึงมีกระบวนการตัดสินใจที่ต้องได้รับความเห็นชอบจากทุกฝ่ายในกลุ่ม

การทำธุรกิจกับกลุ่มประเทศอาเซียนที่มีความเป็นปัจเจกต่ำ จึงต้องเน้นการสร้างความสัมพันธ์เป็นพวกพ้องมากกว่าการทำธุรกิจที่อิงสัญญาตามระบบทุนนิยมจากวัฒนธรรมตะวันตก การสร้างความสัมพันธ์ทางธุรกิจนิยมกระทำผ่านการนัดรับประทานอาหาร หรือการดื่มสังสรรค์เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีก่อนการทำธุรกิจร่วมกัน

#### 4. ความเข้มแข็งและความนุ่มนวล (Masculinity vs. Femininity: MAS)

ในวัฒนธรรมมิตินี้ ศาสตราจารย์ฮอฟสเต็ดได้แบ่งออกเป็นสองขั้วที่มีความหมายตรงกันข้าม คือ วัฒนธรรมที่มีลักษณะเข้มแข็ง มีความเป็นชาย (Masculinity) หมายถึงวัฒนธรรมที่สังคมเน้นการแข่งขันแก่งแย่งชิงเด่น ให้คุณค่ากับความสำเร็จ เงินทองและวัตถุสิ่งของ ตรงกันข้ามคือ วัฒนธรรมที่มีความนุ่มนวล มีความเป็นหญิง (Femininity) หมายความว่าวัฒนธรรมที่สังคมให้ความสำคัญกับการใส่ใจผู้อื่น รวมทั้งคุณภาพชีวิต มากกว่าความสำเร็จในหน้าที่การงาน เงินทองหรือวัตถุสิ่งของ ประเทศที่มีค่าดัชนี MAS ยิ่งมาก แปลว่าผู้ชายมีบทบาทมากกว่าผู้หญิง มีการแข่งขันสูงกว่า ไม่ว่าจะเป็นผู้หญิงหรือผู้ชายก็ตาม ในขณะที่สมาชิกของสังคมที่มีค่า MAS ต่ำ จะค่อนข้างอ่อนตัวและเอาใจใส่ซึ่งกันและกัน เพราะเป็นค่านิยมของสังคมซึ่งเน้นการให้ความสนใจกับผู้อื่น

แผนภาพที่ 5 คะแนนความแตกต่างด้านความเข้มแข็งและความนุ่มนวลเปรียบเทียบ 6 ประเทศ ของศาสตราจารย์ฮอฟสเต็ด



ที่มา: พัฒนาจาก <http://geert-hofstede.com/national-culture.html>

จากแผนภาพที่ 5 สังเกตได้ว่ามีความหลากหลายในมิติของความเข้มแข็งและความนุ่มนวลระหว่างกลุ่มประเทศอาเซียน 6 ประเทศ ประเทศที่มีค่า MAS สูงสุดคือประเทศฟิลิปปินส์ เท่ากับ 64 การทำธุรกิจในวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญกับเพศชายมากกว่าผู้หญิง ผู้ชายอาจได้เปรียบในการเจรจาทางธุรกิจมากกว่าเพศหญิง ส่วนประเทศที่มีคะแนน MAS ต่ำสุดได้แก่ประเทศไทย เท่ากับ 34 จัดเป็นวัฒนธรรมที่มีความเป็น

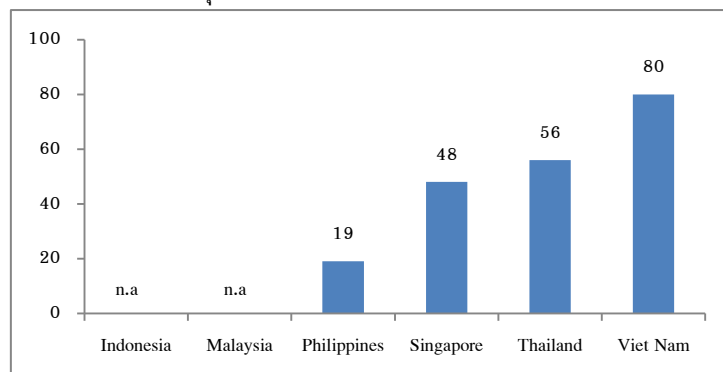
หญิงสูงกว่าประเทศอื่นในอาเซียน เพราะโดยนิสัยคนไทยมีจิตใจโอบอ้อมอารี เอาใจใส่ซึ่งกันและกัน ดังนั้น นักธุรกิจหญิงในประเทศไทยจึงได้รับความทัดเทียมและโอกาสทางการแข่งขันเท่ากับเพศชาย

การทำธุรกิจกับกลุ่มประเทศอาเซียนที่มีความเป็นเพศชายสูง องค์กรจะมีการแบ่งบทบาทชายและหญิงอย่างชัดเจน ให้ความสำคัญกับรายได้ ชื่อเสียง ความก้าวหน้า และความท้าทายในหน้าที่การงาน มีความเครียดจากการทำงานสูง การเจรจาในทางธุรกิจผู้ชายอาจได้เปรียบมากกว่า

## 5. มุมมองระยะยาวและระยะสั้น (Long vs. short-term Orientation (LTO))

มิติสุดท้ายได้รับอิทธิพลจากลัทธิขงจื๊อ (Confucian Dynamism) พบว่า Long-term Orientation คือวัฒนธรรมที่มองผลระยะยาวเป็นหลัก ให้ความสำคัญกับอนาคต ซึ่งทำให้มีค่านิยมบางประการที่ทำให้การดำเนินชีวิตด้วยความระมัดระวัง เช่น ความมั่งคั่ง ความอดทน เป็นต้น เวลาว่างสำหรับการพักผ่อนไม่ใช่สิ่งสำคัญ ความเพียรพยายามเป็นอุปนิสัยที่สำคัญยิ่ง ในทางตรงกันข้าม Short-term Orientation คือสังคมที่ให้ความสำคัญกับปัจจุบัน จะเน้นค่านิยมที่ปกป้องตนเองในปัจจุบัน เช่นการเคารพกฎกติกา และการป้องกันการเสียหน้า “saving face” เวลาว่างสำหรับการพักผ่อนเป็นสิ่งสำคัญ ความเพียรพยายามเป็นอุปนิสัยที่ไม่สำคัญนัก

แผนภาพที่ 6 คะแนนความแตกต่างด้านมุมมองระยะยาวและระยะสั้นเปรียบเทียบ 4 ประเทศ ของศาสตราจารย์ฮอฟสเทด



ที่มา: พัฒนาจาก <http://geert-hofstede.com/national-culture.html>

จากแผนภาพที่ 6 ประเทศที่มีค่า LTO สูงแสดงว่าวัฒนธรรมของสังคมของประเทศนั้นให้ความสำคัญกับอนาคตมาก ประเทศที่มีค่า LTO สูงสุดคือ ประเทศเวียดนามเท่ากับ 80 ตามด้วยประเทศไทย สิงคโปร์และฟิลิปปินส์ด้วยคะแนน 56 48 และ 19 ตามลำดับ

การทำธุรกิจกับกลุ่มประเทศที่มีค่า LTO สูงต้องให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์ในระยะยาว รวมถึงการให้เกียรติและไม่กระทำการอันใดที่ทำให้ธุรกิจเสียหาย

สรุป

อาเซียนมีความหลากหลายทางวัฒนธรรมทั้งระหว่างประเทศและภายในประเทศเอง นักธุรกิจควรศึกษาสภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรมที่แตกต่างและการเตรียมพร้อมในการบริหารความแตกต่างทางวัฒนธรรม การเข้าใจถึงวัฒนธรรมของคนในประเทศนั้นๆ จะช่วยให้นักธุรกิจสามารถคาดเดาได้ว่านักธุรกิจในประเทศอื่นมีความคิดอย่างไร ซึ่งจะสะท้อนออกมาในหน้าที่ทางการจัดการต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการจัดการทั่วไป การตลาด การบัญชี การบริหารงานบุคคลและอื่นๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อมีการทำพันธมิตรทางธุรกิจระหว่างประเทศซึ่งจะเป็นที่มีบทบาทมากยิ่งขึ้นจากการก้าวสู่ความเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในปี 2558 นักธุรกิจจะสามารถรู้ทันหุ้นส่วนของตน และสามารถเตรียมรับมือกับความแตกต่างในการบริหารงาน ส่วนในแง่ของการเข้าไปลงทุนทำธุรกิจในต่างประเทศนั้น การเรียนรู้และเข้าใจถึงวัฒนธรรมของประเทศต่างๆ จะช่วยให้ธุรกิจสามารถปรับตัวตามสภาพแวดล้อมที่ต่างกันได้เป็นมีประสิทธิภาพ ได้แก่ มิติระยะห่างของอำนาจ (PDI) มิติการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (UAI) มิติความเป็นปัจเจกบุคคลและการรวมเป็นกลุ่ม (IDV) มิติความเข้มแข็ง ความเป็นชายและความนุ่มนวล ความเป็นหญิง (MAS) และมิติการมีมุมมองระยะยาวและระยะสั้น (LTO)

## เอกสารอ้างอิง

- ASEAN Statistics, The ASEAN Secretariat 2012, *ASEAN Economic Community Chartbook 2012*, viewed 2 April 2013, <http://www.asean.org/resources/category/asean-statistics>
- Greet Hofstede and Gert Jan Hofstede, 2006 *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. McGraw-Hill, New York



- Greet Hofstede, *National cultural dimensions*, viewed 25 April 2013 <http://geert-hofstede.com/national-culture.html>
- World Bank, *Population, total*, viewed 5 April 2013 <http://data.worldbank.org/indicator/SP.POP.TOTL>
- กรมประชาสัมพันธ์ สำนักนายกรัฐมนตรี. 2554. *ประเทศไทยกับอาเซียน*. กรุงเทพฯ
- กรมอาเซียน กระทรวงการต่างประเทศ. 2555. *ประเทศไทยกับอาเซียน*. [ออนไลน์]. สืบค้นเมื่อ 20 มีนาคม 2556. จาก <http://www.mfa.go.th/asean/th/customize/15616-%E0%B8%9B%E0%B8%A3%E0%B8%B0%E0%B9%80%E0%B8%97%E0%B8%A8%E0%B9%84%E0%B8%97%E0%B8%A2%E0%B8%81%E0%B8%B1%E0%B8%9A%E0%B8%AD%E0%B8%B2%E0%B9%80%E0%B8%8B%E0%B8%B5%E0%B8%A2%E0%B8%99.html>
- คอตเลอร์ ฟิลลิป, เฮอร์मारวาน คาร์ทายาม สุย เดนส์ ฮวน, และซานดรา ลีอู. 2546. *คิดใหม่การตลาดเอเชีย*. กรุงเทพฯ. บริษัท เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า จำกัด.
- ชงกรณ กุณฑลบุตร. 2551. *การบริหารธุรกิจระหว่างประเทศ*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ดำรงเกียรติ มาลา. *ประตูสู่เอเชีย..โจทย์ใหญ่ที่ไทยต้องปรับตัว*. [ออนไลน์]. สืบค้นเมื่อ 20 มีนาคม 2556. <http://www.thai-aec.com/266>
- นิสิต มโนตั้งวรพันธุ์. 2553. *วัฒนธรรมธุรกิจในกลุ่มประเทศเอเชียแปซิฟิก*. วารสารนักบริหาร ปีที่ 30. ฉบับที่ 3 (2553). หน้า 31-3
- ประชาคมอาเซียน. 2554. *การขับเคลื่อนประชาคมอาเซียนให้บรรลุทั้ง 3 เสาหลัก*. [ออนไลน์]. สืบค้นเมื่อ 2 เมษายน 2556 จาก <http://202.29.93.22/asean/?name=aboutasean&file=readdatas&id=4>
- ฝ่ายวิจัยธุรกิจธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย. 2553. *ไทยกับ AEC ในยุคสมัยแห่งเอเชีย*. สืบค้นเมื่อ 2 เมษายน 2556 [http://www.exim.go.th/doc/EXIM\\_Forum\\_2.pdf](http://www.exim.go.th/doc/EXIM_Forum_2.pdf) (7 มกราคม 2555)
- ศศิวิมล สุขบท. 2552. *การตลาดระหว่างประเทศ*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศุภวุฒิ สายเชื้อ. *เศรษฐกิจอาเซียน*. [ออนไลน์]. สืบค้นเมื่อ 2 เมษายน 2556. <http://www.thai-aec.com/700>
- สมชนก (คัมพันธ์) ภาสกรจรัส. 2551. *หลักการจัดการธุรกิจระหว่างประเทศ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แมคกรอ-ฮิล
- อรุณี เลิศกรกิจจา. 2555. *การปรับกลยุทธ์การตลาดเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน*. วารสารแสดมฟอร์ด. ปีที่ 1 ฉบับที่ 4 หน้า 168-169